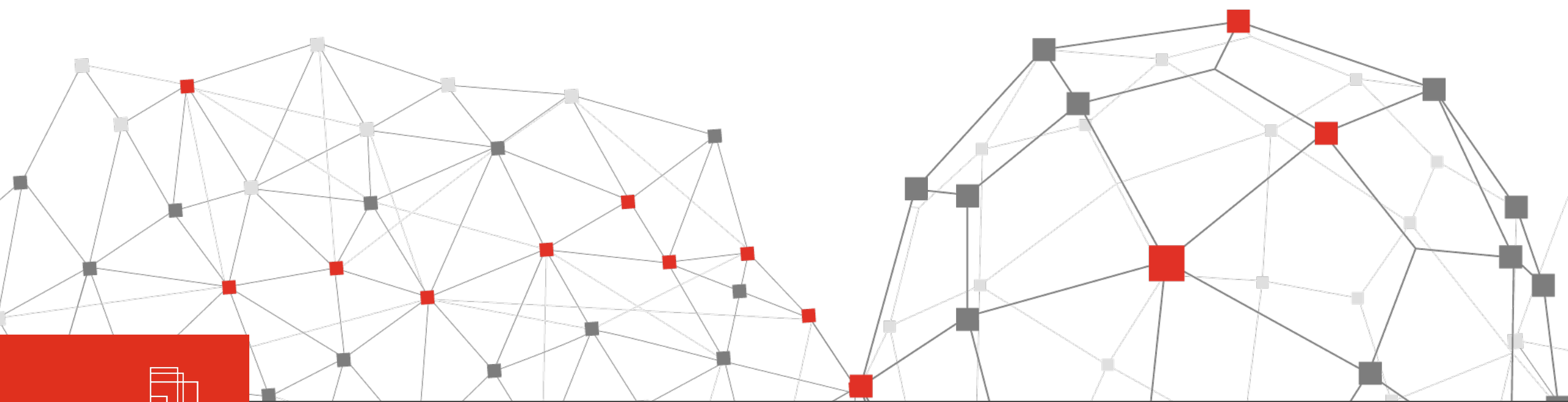


COVID-19

#westayconnected

Gerir a pressão sobre a liquidez da sua empresa

Abril 2020



O surto de COVID-19 foi declarado uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde, causando um enorme impacto na vida das pessoas, famílias e comunidades.

À medida que a resposta internacional se continua a desenvolver, as organizações estão a enfrentar desafios potencialmente significativos aos quais têm de responder rapidamente.

A PwC trabalha de perto com diversas organizações a nível global para as ajudar a preparar e a responder, através da nossa vasta experiência de trabalho com empresas, governos, reguladores, ONGs e organizações internacionais em todo o mundo.



Gerir a pressão sobre a liquidez da sua empresa

À medida que a resposta global à COVID-19 evolui, as organizações enfrentam desafios operacionais, financeiros e de liquidez muito significativos.

Para garantir que estes desafios são superados, a principal preocupação dos nossos clientes tem sido como podem **gerir a pressão sobre a liquidez da empresa**, de forma a enfrentar a crise iminente.

Os nossos serviços de *Restructuring Advisory* proporcionam apoio aos clientes em cenários sensíveis e críticos, tais como os desafios que se fazem sentir nas empresas atualmente face ao surto da COVID-19. As equipas de gestão devem considerar **os seguintes passos**, de forma a estabilizar a posição de tesouraria:

Compreender rapidamente a atual posição financeira

1

Tomar medidas para proteger essa posição

2

Como parte desta avaliação, podem ser identificados problemas que realcem riscos de continuidade. As **empresas devem manter-se focadas** de modo a garantir que riscos comerciais são evitados durante este período de incerteza e que um **aconselhamento apropriado é procurado**.

As nossas principais considerações e experiência em cada uma destas etapas encontram-se detalhadas nas páginas seguintes.

Compreender rapidamente a atual posição financeira

1

Dependendo da gravidade da situação, pode ser necessário realizar uma análise da liquidez disponível, numa questão de semanas ou mesmo dias. Responder rapidamente é essencial.

Liquidez

Avaliar possíveis implicações financeiras de curto e médio prazo da COVID-19 com foco em liquidez e eventuais *covenants*.

Considerar:

- Criar e/ou rever mapa previsional de tesouraria de muito curto prazo (ex. 13 semanas);
- Atualizar planos de negócio, orçamentos e previsões;
- Identificar potenciais cenários pessimistas
- Realizar análises de sensibilidade, modelizar cenários pessimistas e *downside*, incluindo impactos de risco cambial; e
- A capacidade ou limitações das ferramentas de reporte e sistemas que permitam reportar em tempo real e em várias geografias.

Capacidade de financiamento

Rever a documentação financeira e identificar se existe:

- Flexibilidade nos *covenants*, períodos de carência ou *stand still*, etc.;
- Capacidade de endividamento adicional e ativos não onerados – inventários, contas a receber, propriedade intelectual; e
- Possibilidade de aceder a iniciativas de financiamento do Governo.

Planos de contingência

- Atualizar a posição financeira e o planeamento dos recursos de modo a apoiar funcionários doentes;
- Entender potenciais medidas de redução de custos e de conversão em *cash flow*/liquidação de *stock*, se tal se revelar necessário; e
- Desenvolver planos de contingência operacional para minimizar a interrupção no negócio, incluindo revisão de autorizações na gestão de processos e de controlos de sistemas.








Gestão dos *stakeholders*

- Analisar os principais contratos com fornecedores e clientes;
- Identificar se existe flexibilidade nos contratos com clientes e fornecedores para alterar os termos de pagamento e de preços (em ambos os lados);
- Reavaliar as prioridades de pagamento e considerar possíveis medidas para as pagar;
- Considerar a posição de principais *stakeholders*, como acionistas, beneficiários de pensões, reguladores, seguradoras de crédito, empresas de cartões de crédito; e
- Verificar as apólices de seguro relativamente a cláusulas de interrupção de negócios.

Podemos ajudá-lo a tomar medidas para proteger a sua posição

2

Após aferir a atual posição financeira, as equipas de gestão devem tomar medidas imediatas para garantir que (no mínimo) essa posição é mantida, e ao mesmo tempo que identificam oportunidades de liquidez adicional, caso seja necessário.

-  Implementar medidas de **manutenção/conversão da tesouraria** (ex. cancelar encomendas não essenciais, racionalizar turnos e semanas úteis de 4 dias) e **otimizar o fluxo de caixa** para preservar a liquidez.
-  Procurar **apoio financeiro adicional** por parte de credores já existentes, **financiamento novo** de credores alternativos ou oportunidades **de aumento de capital**.
-  Obter consentimento dos credores no que diz respeito à **anulação ou flexibilização temporária dos covenants financeiros**, em antecipação de potenciais incumprimentos.
-  Obter uma **visão estratégica para a redução de custos** (usando o framework Fit For Growth da PwC) de forma a separar os custos *bons*, base da vantagem competitiva e vitais para o crescimento futuro da empresa, dos custos *maus*.
-  Implementar um plano rápido de **redução de custos** com base na posição financeira da empresa; a severidade da redução de custos e do tempo de execução da mesma deverá depender da liquidez disponível.
-  Organizar um **Programme Management Office virtual** (PMO virtual) com o objetivo de gerir o impacto do COVID-19, para que seja possível elaborar respostas rápidas a possíveis problemas operacionais e financeiros.
-  Considerar o possível acesso a liquidez através de um **processo de saída** e/ou da alienação das unidades de negócio com performances abaixo das desejadas.

Entender pressupostos da liquidez a curto prazo

No contexto atual é importante ter um entendimento das implicações de curto e médio prazo da COVID19 na liquidez das empresas através de simulação de cenários de projeção da tesouraria

Breves considerações:

- A projeção de tesouraria a curto prazo está atualizada e tem em conta os últimos pressupostos da atividade?
- Foram efetuadas análises de sensibilidade? Como compara esta análise de sensibilidade com os últimos dados de potenciais impactos da Covid-19?
- Que medidas podem ser implementadas para preservar posição de tesouraria e não deteriorar liquidez?
- Com quais *stakeholders* existe flexibilidade para alterar termos contratuais e de pagamentos? Qual o impacto da deterioração dos termos de pagamento?
- Foram consideradas alienações de ativos não *core* e/ou consumidores de *cash flow* como opção para melhorar liquidez?

Projeções



- Criar ou rever projeções de tesouraria semanais de curto prazo (ex. 13 semanas)
- Atualizar planos de negócio, orçamentos e projeções

Entender potenciais impactos da COVID-19



- Identificar cenários de redução de atividade e impactos no negócio
- Alinhar análises de sensibilidade de acordo com última informação setorial pública disponível

Alavancas para redução de custos



- Identificar alavancas de redução de custos disponíveis com vista à melhoria da liquidez do negócio (ex. cancelamento de encomendas não essenciais, racionalização de turnos, etc.)

Relação com stakeholders



- Identificar com os principais *stakeholders* se existe flexibilidade contratual para alterar termos do *pricing* e pagamentos acordados, tanto do lado dos fornecedores como dos clientes

Análises de sensibilidade e cenários



- Efetuar análises de sensibilidade, modelizando cenários "worst case" e potenciais decréscimos do negócio, incluindo impactos cambiais na posição de liquidez
- Identificar vulnerabilidades no ciclo de fundo de maneo para sensibilizar variáveis e entender impactos no *cash flow* de curto prazo

Controlar saídas de cash flow



- Classificar pagamentos como "críticos" vs "não críticos"
- Entender trade off entre atraso de pagamentos e sustentabilidade da relação futura
- Desafiar capacidade para aumentar prazos dado o atual contexto
- Alterar frequência de pagamentos

Atuar junto dos credores financeiros e procurar linhas de apoio adicional

Breves considerações:

- Capacidade para utilizar plafonds de linhas de curto prazo disponíveis?
- Estão preenchidos os requisitos necessários para aceder às linhas disponibilizadas pelo governo e moratórias dos bancos?
- Necessidade de apoio financeiro adicional? Existem opções para financiadores alternativos aos atuais?
- Existem ativos não onerados para financiamento adicional?
- Existe flexibilidade para anulação ou flexibilização temporária dos *covenants* financeiros?
- Existe flexibilidade para alteração dos períodos de pagamento de capital e juros, introdução de períodos de carência e capitalização de juros?

Opções de financiamento:

- Utilização das linhas de revolving não utilizadas – compreender reps e potenciais cláusulas de “Força maior” do COVID-19, timing de utilizações e se há necessidade de diálogo com credores
- Avaliar se existem linhas por utilizar – possibilidade de utilização, risco de levantamento
- Rever flexibilidade no pagamento de juros: alterar períodos de pagamento de juros, possibilidade de capitalização, etc.
- Rever flexibilidade nos reembolsos de capital e maturidade do empréstimo
- Entender capacidade para financiamento adicional por via de ativos existentes – saldos de clientes, imóveis, equipamento, inventários, etc.
- Entender quais as fontes para “new money” – financiadores atuais, ou financiadores alternativos (banca/investidores financeiros)
- Autorizações para implementar opções
- Entender linhas de financiamento COVID-19 disponibilizadas pelo Governo – Capitalizar (direcionadas a liquidez), setoriais, outras

Flexibilização de covenants

- Entender impactos de pressão sobre os covenants acordados dos cenários de impacto negativo do COVID-19 e potenciais timings alargados de recuperação da economia
- Rever opções vs. prazo disponível e consentimentos necessários – carência, dações em pagamento, waivers, reconfigurações, tolerância, deferimentos?
- Entender implicações de possibilidade de default em covenants acordados – cláusulas de cross default, reporte de going concern, visibilidade no Mercado e relatórios de empresas cotadas, incumprimento de contratos
- Negociação com credores financeiros – maturidades e exigências de reporte de informação
- Entender e monitorizar liquidez mínima
- Rever cláusulas de “força maior” (“MAC”) e implicações do seu acionamento

Como podemos ajudar

Reunimos a experiência e os conhecimentos de toda a equipa de *Restructuring* e de toda a rede PwC, capaz de o apoiar e acompanhar numa jornada *online* de teletrabalho colaborativo

Reestruturação financeira

Assessoria financeira a empresas, patrocinadores, credores e fundos de crédito na avaliação de opções e na negociação e implementação de uma reestruturação

Gestão de fundo de manei

Criação e implementação de iniciativas que libertem os fluxos de caixa e criem liquidez

Independent business reviews

Realização de *independent business review* comercial e financeiro, focado em questões financeiras, para credores e empresas geralmente em processos de refinanciamento

Gestão do risco cambial

Explicação da incerteza causada pelo risco cambial nos *cash flows*, nas principais métricas e em produtos derivados e identificação de oportunidades que mitiguem o impacto na liquidez

Programme Management Office virtual

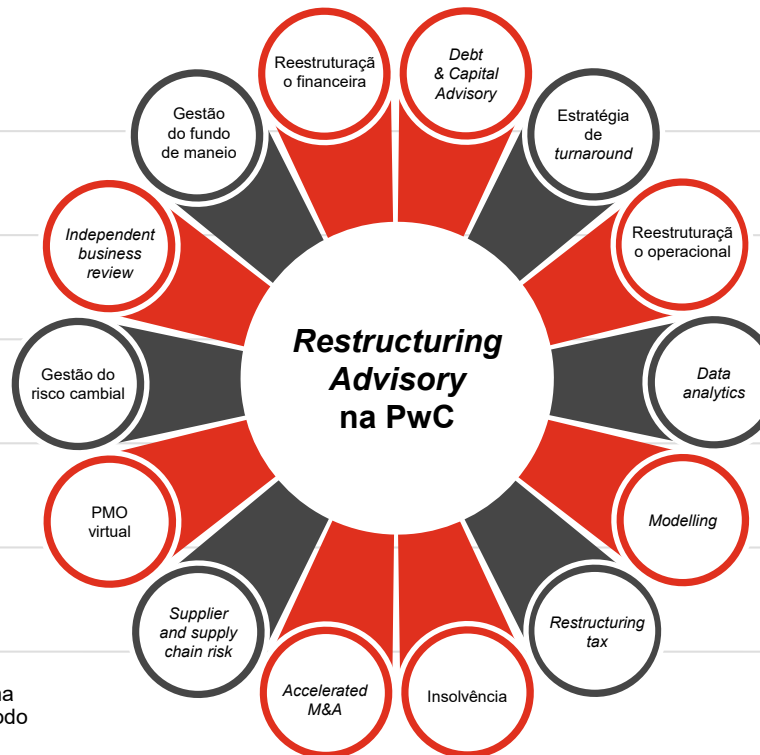
Monitorizar os efeitos de medidas operacionais e financeiras

Risco dos fornecedores e cadeia de abastecimento

Ajudar as empresas a identificar vulnerabilidades e riscos que impactem negativamente a produção, na sua cadeia de abastecimento

Accelerated M&A

Utilizando competências de corporate finance, reestruturação e insolvência de forma a maximizar o valor através da venda de ações, negócios ou ativos num curto período de tempo.



Debt and Capital Advisory

Ajudar as empresas no envolvimento com instituições financeiras, com vista à obtenção ou negociação do seu nível de dívida com base em diversos objetivos

Estratégia de turnaround

Utilizando o *framework* proprietário da PwC *Fit for Growth*, apoiar as empresas identificação de *good costs vs bad costs*

Reestruturação operacional

Auxiliar as empresas a reduzir custos, a gerar liquidez, a planear o seu negócio e a implementar as mudanças necessárias

Data analytics

Apresentar soluções analíticas otimizadas com base em fontes de dados internas e externas

Modelling

Combinar as melhores práticas em vários setores para desenvolver, sensibilizar e validar os *cash flows* de curto prazo e outros modelos de previsão

Restructuring tax

Maximização de poupanças fiscais em reestruturações financeiras e transações. Apoio na negociação *Time to Pay*

Insolvência

Apoiar em soluções de insolvência na implementação de reestruturações financeiras, incluindo aconselhamento do plano de contingência

Para ter mais informação de como a PwC está a responder à pandemia da COVID-19, por favor visite o seguinte link:

[pwc.pt/restructuring](https://www.pwc.pt/restructuring)

Contactos

António Rodrigues
Partner

+351 917 614 868
antonio.rodrigues@pwc.com

Cláudia Rocha
Partner

+351 918 621 261
claudia.rocha@pwc.com

Joana Fernandes
Director

+351 913 590 709
maria.joana.fernandes@pwc.com

[pwc.pt](https://www.pwc.pt)

O conteúdo deste documento destina-se apenas a dar informações gerais, e não deverá ser utilizado em substituição de serviços de consultoria financeira com consultores profissionais.

© 2020 PricewaterhouseCoopers /AG – Assessoria de Gestão, Lda. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.